



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

## **MESTRADO**

**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**TRABALHO DE PROJETO**

**POSICIONAMENTO EM SISTEMAS DE VALOR E  
CARTEIRA DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE  
CASO**

**ANDRÉ FILIPE XAVIER PIRES**

**SETEMBRO 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

POSICIONAMENTO EM SISTEMAS DE VALOR E  
CARTEIRA DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE  
CASO

ANDRÉ FILIPE XAVIER PIRES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA  
MOTA

SETEMBRO 2013

## **Agradecimentos**

Esta dissertação não corresponde apenas ao culminar de mais um momento acadêmico, mas sim ao fim de mais uma etapa na minha vida. Pela sua tão grande importância, não seria possível terminá-la sem deixar uma palavra de agradecimento especial às pessoas que mais contribuíram para a sua conclusão.

Um agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor João Mota, pela disponibilidade, orientação curricular e conhecimento transmitido, o que contribuiu para que este trabalho se concretizasse com a qualidade pretendida.

Gostaria de agradecer à empresa que me proporcionou as informações e me permitiu concretizar a parte empírica deste meu trabalho, pela sua total disponibilidade, simpatia e prontidão de resposta.

À minha família, pela ajuda emocional e rigor transmitido, agradeço toda a compreensão e motivação.

Um agradecimento aos colegas de mestrado e amigos, pela disponibilidade na partilha de informações e ideias, e ainda pelos momentos de boa disposição gerados.

## **Resumo**

As empresas vivem encastradas em redes de relacionamentos, mas podem diferir entre si no conhecimento que têm e no uso que procuram fazer desses relacionamentos. Neste trabalho pretende-se analisar o posicionamento de uma empresa numa rede focal ao longo do tempo. Recorre-se a dois quadros conceptuais: a tipologia de Sistemas de Valor proposta por Moller *et al.* (2005, 2006), que permite caracterizar o sistema de valor ou rede focal, e o modelo proposto por Andersen (2006) para analisar a gestão de relacionamentos na perspetiva da empresa focal. Face aos limites, percebidos, do espaço de desenvolvimento da empresa focal num sistema de valor altamente determinado, a empresa desencadeou um processo visando estabelecer e viabilizar uma nova posição. A inserção num sistema de valor novo para a empresa, essencialmente opaco para esta, envolveu um processo gradual de estabelecer um relacionamento com um novo fornecedor, desenvolvimento de novas competências técnicas e relacionais e o desenvolvimento de novos relacionamentos com clientes nacionais e estrangeiros.

Palavras-chave: Gestão de relacionamentos; redes estratégicas; B2B; cooperação

## **Abstract**

Business firms are embedded in networks of relationships, but can differ both in their knowledge and use of business relationships. This paper aims to analyze the positioning of a firm in a focal network over time. The study makes use of two conceptual frameworks: the Value Systems typology (focal network) and the model proposed by Andersen (2006) to analyze the relationship management in perspective of the local firm. Given the perceived limits to develop in a value system highly determined, the firm launched a process to develop and establish a new position. The insertion in a new value system, essentially opaque to the firm' managers, involved a gradual process of establishing a relationship with a new supplier, developing new skills and relational techniques and developing new relationships with domestic and foreign customers.

**Key Words:** Relationship Management; Strategic Nets; B2B; Cooperation

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Índice de Figuras .....	vi
Capítulo 1 Introdução.....	1
Capítulo 2 Revisão da Literatura .....	2
2.1. Relacionamentos de negócio e redes estratégicas .....	2
2.2. Gestão de carteiras de relacionamentos .....	7
2.3 Síntese e Propósito do Estudo .....	11
Capítulo 3 Metodologia.....	12
Capítulo 4 Estudo Empírico .....	15
4.1. Breve Caracterização do Negócio .....	15
4.2. A Rede de Relacionamentos da Empresa A .....	16
4.3. Desenvolvimento da rede focal .....	23
Capítulo 5. Conclusões .....	29
5.1. Análise Conclusiva .....	29
5.2. Limitações e Sugestões de pesquisa futura .....	32
Bibliografia .....	34
Anexos.....	37
Anexo 1: Guião da Entrevista à Empresa A .....	37

## Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de Redes Estratégicas .....	3
Figura 2: Value System Continuum Fonte: K. Moller <i>et al.</i> , 2005, Journal of Business Research, 58, p.1276.....	6
Figura 3: Tarefas e Domínios de Atividade na Gestão de Relacionamentos Fonte: Andersen, P., 2006, Towards an Integrative Framework, p.6 .....	9
Figura 4: Rede de Relacionamentos Empresa A Fonte: Conceção Própria .....	17
Figura 5: Natureza dos Relacionamentos da Empresa A Fonte: Conceção Própria.....	20

## **Capítulo 1 Introdução**

A estabilidade e mudança no meio envolvente das empresas têm consequências, positivas ou negativas para estas, quer ao nível da gestão de relacionamentos quer ao nível operacional, conduzindo a modificações na gestão de clientes e de fornecedores. A construção de relacionamentos mais próximos com algumas empresas pode ser uma forma de manter a consistência na qualidade dos produtos e serviços que essas empresas disponibilizam (Anderson e Narus, 2004). Dito de outro modo, o foco das empresas na conceção, produção e comercialização de ofertas deve ser complementado com o foco ou a necessidade de lidar com os relacionamentos que tem com outras empresas e atores, os quais constituem o ‘seu’ contexto.

Este trabalho baseia-se essencialmente em Andersen (2006), que desenvolve um modelo de gestão de relacionamentos e sugere o interesse em testar esse modelo num contexto empírico. Para caracterizar o contexto de uma empresa focal, recorre-se também ao modelo de Moller *et al.* (2006).

Na primeira parte, a revisão da literatura procura sintetizar conceitos diretamente relacionados com o domínio das redes de relacionamentos entre empresas em mercados organizacionais bem como a natureza dos mesmos, em particular a caracterização de sistemas de valor, proposta por Moller *et al.* (2006). Neste quadro, o modelo de Andersen (2006), pode constituir uma base para analisar aspetos da carteira de relacionamentos de uma empresa focal. Em seguida, justifica-se a metodologia adotadas e a seleção da empresa para conduzir o estudo. Seguidamente, no capítulo 3 expõe-se o estudo empírico através da apresentação do caso a uma empresa, identificada como Empresa A, no que diz respeito à sua forma de atuação junto de alguns atores da ‘sua’

rede focal, assim como no seu campo operacional desde a sua fundação, percorrendo os desenvolvimentos de competências até às alterações que sucederam com a nova parceria junto de uma nova empresa, o seu ‘parceiro’ asiático. Por fim, na análise conclusiva apresentam-se os resultados encontrados, apurando as limitações do trabalho e sugerindo direções para futuras investigações.

## **Capítulo 2 Revisão da Literatura**

### ***2.1. Relacionamentos de negócio e redes estratégicas***

No mercado *business to business* cada empresa desenvolve uma identidade própria e única, indissociável dos relacionamentos de negócios em que está envolvida (Hakansson e Snehota, 1995). Esses relacionamentos podem variar num *continuum*. De acordo com Jackson (1985), citada por Anderson e Narus (2004), os relacionamentos podem ser classificados como mais ou menos transacionais e cooperativos. Os relacionamentos transacionais são de baixo envolvimento, envolvendo sobretudo a troca de produtos triviais e básicos a preços competitivos. Para Axelsson e Wynstra (2002), na abordagem transacional, constata-se que existem muitas alternativas de fornecimento. Cada acordo representa um negócio independente, a perspetiva é de curto prazo e o foco é a compra e venda de produtos a preços competitivos, explorando-se o potencial da competição.

Por outro lado, os relacionamentos cooperativos, de alto envolvimento, adquirem grande importância para a empresa, quer em termos de eficiência quer em termos de inovação; envolvem elevados investimentos e adaptações pelas partes ao longo do tempo (Anderson e Narus, 2004). Já na abordagem cooperativa, para Axelsson e Wynstra (2002), o cliente dispõe de poucas alternativas, cada acordo ou transação



existe no âmbito de um relacionamento, a perspectiva é de longo prazo e assiste-se a uma partilha de competências, procurando-se explorar o potencial de cooperação. Esta abordagem pode revelar-se mais rentável na medida em que as partes podem tirar maior partido da relação em vez de se basear apenas numa troca comercial.

Em Anderson, Narus e Narayandas (2009), são apresentados vários conceitos que podem ajudar a explicar a variedade existente entre empresas no que respeita ao seu uso da, e influência sobre, a rede em que se inserem. Os atores podem diferir no seu horizonte de rede, i.e. na visão que têm sobre a extensão da rede. Dentro desses horizontes, as empresas podem também diferir entre si sobre os atores e relacionamentos que consideram relevantes para as suas atividades, e que os autores definem como o conceito de contexto de rede. Esse contexto pode ser caracterizado em

	Vertical Value Nets		Horizontal Value Nets	Multidimensional Value Nets
	Suppliers	Channels & Customers		
<b>Stable Value System</b>	Multi-tier Supplier Nets	Channel & Customer Service Nets	Competition Alliances	"Hollow Organizations"
<b>Incremental Change</b>	R&D Cooperation Nets	Pilot Customer / Lead User Nets	Resource & Access Alliances with Competitors / Institutions	Complex Business Nets
<b>Radical Change</b>	Integrated-Value-System Nets		R&D / Technological Alliances	New Value System Nets

**Figura 1: Tipos de Redes Estratégicas**

Fonte: K. Moller *et al.*, 2005, *Journal of Business Research*, 58, p.1277

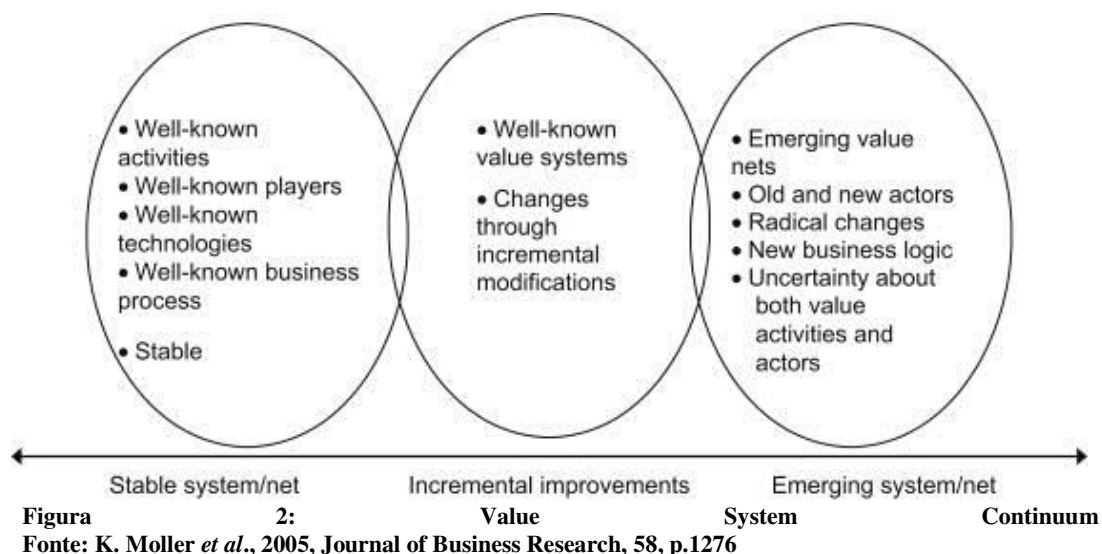
termos de atores, recursos, atividades e relacionamentos (Hakansson e Snehota, 1995).

A identidade da rede captura e indica o poder e as competências de um ator na rede. As empresas, porque não são ilhas isoladas, não escolhem ter ou não relacionamentos; estes surgem com a constituição da empresa e mudam à medida que a empresa se vai desenvolvendo e de acordo com o meio ambiente onde está inserida. Alguns autores distinguem entre rede de organizações e organizações em rede. Quanto à rede de organizações, esta foi definida como: “um grupo de organizações ou atores que estão interligados em redes comerciais” (Moller, Rajala e Svahn, 2005, p. 1278). Já as organizações em rede vão ao encontro de “relacionamentos mais cooperativos, onde são tidos em conta aspetos como a qualidade, a densidade e a multiplicidade dos relacionamentos, a reciprocidade dos laços, a partilha de valor e a atribuição de responsabilidades” (Achrol, 1999, citado por Moller *et al.*, 2005, p. 1274). Moller *et al.* (2005) usa a distinção entre *networks* e *strategic nets*, para discutir o que designam por sistemas de valor como redes estratégicas.

Moller *et al.* (2005) sugere três fatores que assumem um papel importante para compreender a natureza do valor para uma rede, ajudando a classificar o sistema de valor num *continuum* em termos de mudança: *Stable Value System*, *Incremental Change* e *Radical Change*. Um primeiro fator prende-se com o nível de determinação dos atores e atividades da rede; quanto maior for o nível de determinação do sistema de valor subjacente à rede, menor será a incerteza existente sobre quem é quem na rede e menos exigente a sua gestão. Um segundo fator relaciona-se com os resultados que serão alcançados pela rede; num extremo o sistema de valor enfatiza sobretudo o aumento da eficiência operacional e noutro extremo os processos de inovação. Por último, temos a estrutura da rede, onde constatamos *Vertical Value Nets* ou *Horizontal Value Nets*, o

número e tipo de atores, o âmbito e complexidade inerente a essa mesma rede. Com estes fatores, o autor destaca o termo de rede como uma rede estratégica que pode ser posicionada em função das suas características, passando a ser considerada como *strategic net* em vez de rede de relacionamentos.

Posteriormente (ver Figura 2), ao identificar as características do sistema de valor subjacente, torna-se possível posicionar, num contexto teórico, uma determinada rede estratégica através do *Value System Continuum* (Moller, 2005). Numa perspetiva global e analisando os fatores atrás mencionados, a gestão estratégica é influenciada pela posição da rede no *Value System Continuum*. *Vertical Value Nets* consistem nos canais de distribuição de fornecedores e de clientes, cujo objetivo é aumentar a eficiência operacional do sistema de valor, perseguindo metas de desenvolvimento que levem a melhorias incrementais e locais dos produtos e processos do sistema de valor estabelecido. Por outro lado, existem as *Horizontal Value Nets* onde prevalecem alianças competitivas ou de recursos, movidos por acordos de cooperação envolvendo diferentes atores, como por exemplo, a construção de plataformas *online* para uma maior partilha e melhor comunicação. Por último, existem as *Multidimensional Value Nets* que sobressaem em negócios complexos e que implicam a promoção de novos sistemas de valor.



Neste sentido, o autor sugere três posições para a rede estratégica (conforme Figura 2). Numa primeira, considera que a rede é Estável, isto é, está bem definida e onde os atores e atividades são conhecidos, sabendo cada um o papel que tem de desempenhar. A segunda posição é considerada Incremental, a rede e o sistema de valor já foram estabelecidos, e encontra-se em processo de mudança e notam-se melhorias incrementais. Uma terceira posição assenta num sistema de valor Emergente, assistindo-se a mudanças radicais, dinâmicas, a novos processos de aprendizagem e a novos produtos onde se podem formar novas redes de relacionamentos estratégicas.

As posições sugeridas por Moller *et al.* (2005) não revelam uma maior ou menor importância dos tipos de rede apresentados, mas fazem depender essa preponderância do modo como a empresa atua e como se relaciona. Ser capaz de produzir valor através de redes verticais estabelecidas é uma condição necessária para o incremento de melhorias ou inovações. Já, sob outra perspetiva, ser capaz de gerir uma relação comercial é uma etapa da aprendizagem para trabalhar numa rede de relações mais complexas.

Para Moller *et al.* (2005, p. 1281) ator proactivo deve ser capaz de desenvolver, identificar e avaliar os potenciais parceiros de rede e ter uma agenda atraente para todos os intervenientes. Isto inclui contactos a vários níveis e funções, envolvendo diversos atores apoiados num sistema de informação integrado. Recorrendo a Nonaka e Takeuchi (1995), os autores argumentem que os intervenientes devem promover ambientes de aprendizagem que permitam a combinação de conhecimento tácito e a partilha de experiências. No fundo, esta proposta, *Value System Continuum*, pode ter um papel central para avaliar e compreender as redes de negócios estratégicas, uma vez que diferentes tipos de redes requerem diferentes formas organizacionais e capacidades de gestão: “o potencial de gestão e de influenciar as redes estratégicas depende das características da rede e dos agentes envolvidos” (Moller *et al.*, 2005, p. 1274). A gestão de carteiras de relacionamentos é, como seria de esperar, um tema que tem merecido a atenção de vários autores.

## ***2.2. Gestão de carteiras de relacionamentos***

Para monitorizar as influências e relações que se vão estabelecendo ao longo da rede, torna-se importante ter alguém que assuma essa responsabilidade. O conceito de *Key Account Management*, para Ojasalo (2004), deveria dar lugar ao conceito de *Key Network Management (KNM)*.

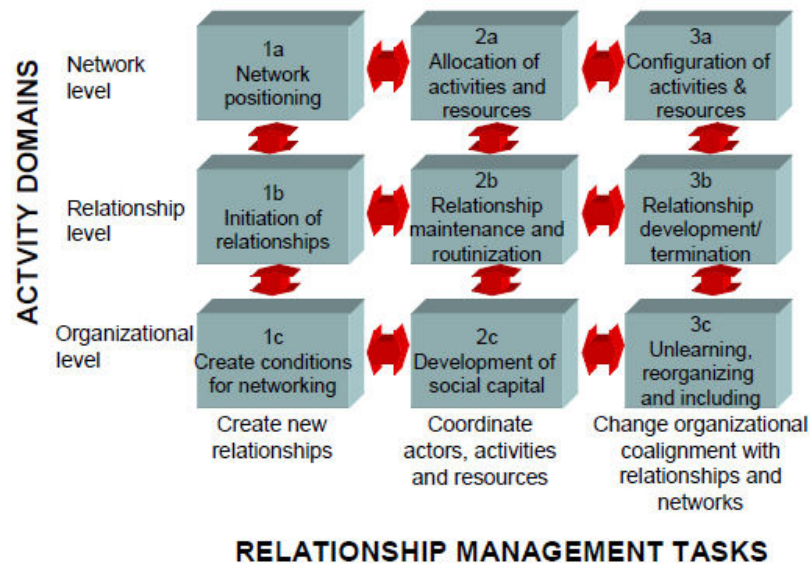
De acordo com Barret (1986), citado em Ojasalo (2004, p.197), “a *Key Account Management* permite segmentar os clientes maiores e mais importantes, com tratamento especial nas áreas de marketing, gestão e serviço ao cliente”. No seguimento da definição deste papel, surge a proposta de Ojasalo (2004, p.197), que fixa o *Key Network Management* “como uma abordagem que não se foca nas redes de relacionamentos apenas para satisfazer as necessidades dos clientes, mas sim para

identificar novas oportunidades e estabelecer uma gestão de redes chave para perceber essas mesmas oportunidades. Uma rede chave é constituída por um conjunto de atores mobilizados pela empresa principal de modo a identificar oportunidades” (Ojasalo, 2004, p.197). E, para este autor, “uma oportunidade é algo que representa ou resulta em valor para a empresa” (Ojasalo, 2004, p.197).

No seu estudo, Ojasalo (2004) sistematizou três elementos basilares que entram neste processo contínuo dentro da abordagem KNM. Um primeiro elemento prende-se com a necessidade de identificar a rede chave através de objetivos que sirvam todos os atores da rede, definidos pela empresa principal, pondo o enfoque que, se estes não forem ao encontro de todas as necessidades, a cooperação tende a deteriorar-se. Um segundo elemento implica seleccionar os atores da rede chave, pois estes devem ser dotados de capacidades e contribuições relevantes de modo a atingirem os objetivos comuns. Um terceiro elemento deve desenvolver e aplicar métodos de nível operacional para gerir a rede chave, pois as capacidades organizacionais também podem ser desenvolvidas através da organização de equipas, constituídas por pessoas com as competências necessárias e autoridade para cuidar dos problemas dos diferentes atores.

O modelo proposto por Andersen (2006) é uma das formas de procurar sistematizar o tipo de problemas que uma empresa pode enfrentar na gestão de relacionamentos.

Andersen (2006, p.4) defende que “o ator é uma parte de um todo e a sua posição de rede expressa uma estratégia para influenciar recursos e atividades fora da sua empresa e há que considerar em que medida outros atores dependem do ator central. Isto é possível, gerindo as tarefas inerentes à gestão de relacionamentos dentro dos domínios da atividade, ou seja, ao nível organizacional, de relacionamento e de rede”.



**Figura 3: Tarefas e Domínios de Atividade na Gestão de Relacionamentos**  
**Fonte: Andersen, P., 2006, Towards an Integrative Framework, p.6**

Andersen (2006) propõe três atividades principais que o modelo contempla (ver Figura 3). Num primeiro momento, deve iniciar-se e estabelecer-se novas relações através de parcerias ou alianças de modo a ter acesso a atividades que a empresa focal não dispõe, com o objetivo de criar valor. Num segundo momento, ativar e coordenar recursos e atividades com o intuito de conseguir uma relação única, interligando a rede e as posições dos atores. Num terceiro momento, alterar a configuração que a rede apresenta, numa adaptação permanente das tarefas e responsabilidades, bem como potenciar o desenvolvimento de um conjunto de normas de relacionamento reconhecidas. Com base nestas dimensões, são sugeridos nove desafios e questões para a formulação do modelo que origine uma política de gestão de redes de relacionamentos conforme se pode verificar no esquema a seguir apresentado.

Nas três dimensões do quadro de referência, surgem nove desafios indispensáveis para a formulação de uma política de gestão de relacionamentos. **1a**, qual é a posição da empresa na rede e quais as possibilidades que essa mesma posição dá para a criação de valor? Com este desafio é possível averiguar as possibilidades e limitações apresentadas pelo atual horizonte de rede. **1b**, como selecionar clientes e fornecedores e como são iniciadas essas relações na organização? Neste contexto, há que criar mecanismos padrão ou ajustados de relacionamento com os clientes bem como antecipar se os potenciais contatos são, efetivamente, atraentes. **1c** - de que forma é que se pode apoiar os colaboradores da empresa em criar ligações com os atores centrais da rede, dentro e fora da organização? O objetivo é criar condições para *networking* de modo a que os colaboradores tragam para a organização conhecimentos que adquirem no exterior.

**2a-** , como é que os interesses das partes podem ser equilibrados e de que forma é que se pode mobilizar as relações na rede principal? Alocar atores e atividades é o ponto-chave deste desafio, tendo em conta os valores por que regem as partes. **2b** - qual a política atual da empresa para o desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores e clientes? Esta questão assenta em rotinas e normas que estão implementadas nos relacionamentos, nomeadamente que passos são dados na resolução de um problema em comum. **2c** - de que forma é que se mantêm e exploram as relações pessoais desenvolvidas pelos colaboradores da organização? Esta questão diz respeito a intercâmbio de conhecimento e a desenvolvimento de capital social.

**3a-** quando e de que maneira se procede à avaliação da configuração atual da rede bem como das atividades inerentes? O objetivo é fortalecer a posição atual, alinhando as posições da rede de relacionamentos. **3b-** qual a melhor forma para alinhar



a gestão de relacionamentos da empresa com o portfólio de atividades na rede? Neste ponto, deverá ser ponderada a partilha de valor entre os atores através de um desenvolvimento contínuo de incentivos para a manutenção e desenvolvimento da rede de relacionamentos. **3c-** como revitalizar ou terminar com relacionamentos que já não acrescentam valor para a empresa? Consiste em alterar a base de competências dos colaboradores de acordo com as exigências de alinhamento com a rede que possam surgir.

### ***2.3 Síntese e Propósito do Estudo***

Tal como notado por Hakansson e Snehota (1995, p. 18): “As managerial action is guided by how situations are framed, the relationship perspective and the network approach are unquestionably of consequence to management”. Por seu lado, e relativamente ao modelo que apresenta, Andersen (2006, p. 17) nota: “Another and perhaps complementary perspective is to use it as an action-oriented framework for addressing how companies might implement relationship management as a practice, and develop the framework in interaction with managers seeking to grasp these managerial realities of focusing on the initiation, management and development of network connections, rather than on control”.

Viu-se, acima, que os sistemas de valor (*Value Systems*) podem estar associados a diferentes tipos de redes estratégicas (Moller *et al.*, 2006). Estas, por sua vez, requerem diferentes tipos de capacidades de gestão. Em particular, o foco nas redes não é apenas uma forma de satisfazer as necessidades dos clientes, mas sim para identificar novas oportunidades mobilizando outros atores (Ojasalo, 2004). Neste quadro, uma perspetiva integrada de gestão dos relacionamentos deve, segundo Andersen (2006),

considerar diferentes níveis (organizacional, relacionamento e rede) e diferentes atividades (criação, coordenação e mudança nos relacionamentos).

Neste estudo pretende-se analisar o posicionamento de uma empresa focal na rede estratégica (Moller *et al.*, 2006) ao longo do tempo, assumindo que a maior ou menor importância dessas redes estratégicas dependem em parte das atuações da empresa, em particular de como quem e como se relaciona. Uma rede de alto nível de determinação (*Stable Value Systems*) pode ser uma base importante para que as empresas explorem melhorias incrementais ou inovações organizacionais, como impactos nos níveis de incerteza e complexidade nos três níveis sugeridos por Andersen (2006).

### **Capítulo 3 Metodologia**

Este trabalho assenta num estudo de caso descritivo, alavancado num desenvolvimento prévio de proposições orientando a recolha e análise de dados. De acordo Yin (1994), o estudo de casos pode tirar partido de múltiplas fontes de dados, tais como documentos, dados quantificados, entrevistas semiestruturadas e observações de campo.

Neste estudo, tomou-se como ponto de partida o modelo de gestão de relacionamentos proposto por Andersen de modo a tentar caracterizar uma situação concreta. O caso em estudo foi selecionado devido à existência de informação de práticas de relacionamento e por se tratar de uma empresa que permite o acesso à recolha de informação pretendida.

Os métodos e técnicas de recolha de dados a utilizar foram entrevistas pessoais e observação participante para triangulação de dados à Empresa A. Por seu turno, o guião

da entrevista foi desenvolvido com base nas dimensões do modelo proposto por Andersen (2006). A análise de documentos cedidos pela empresa a estudar foi outra forma de recolha de dados.

O uso de entrevistas ajudou a recolher dados válidos e confiáveis. Segundo Saunders (2009), as entrevistas podem ser altamente formalizadas e estruturadas com perguntas padronizadas para cada entrevistado ou, por outro lado, podem ser conversas informais e não estruturadas, onde pelo meio existem posições intermédias.

Segundo King (2004), citado por Saunders (2009), as entrevistas semiestruturadas são muitas vezes referenciadas como entrevistas de pesquisa qualitativa. Aqui, o entrevistador tem uma lista de temas e perguntas para debater, embora estes possam variar de entrevista para entrevista. Isto significa que pode omitir algumas perguntas em entrevistas particulares, dado um contexto organizacional específico. Neste tipo de entrevista, os entrevistados podem surgir com ideias e aspetos que o entrevistador não tenha considerado, oportunidade que pode ser explorada e aprofundada para acrescentar valor aos dados obtidos. O objetivo destas entrevistas prende-se com a exploração e encontro de explicações para dados casos.

A principal limitação das entrevistas semiestruturadas advém dos entrevistados, pois podem optar por não revelar ou querer discutir determinado aspeto que o entrevistador deseje explorar, podendo ser distorcida alguma informação por ser confidencial ou para transparecer determinada imagem por parte dos entrevistados. Adicionalmente, os resultados de um estudo de caso não permitem generalizações estatísticas para a população (Yin, 1994).

Neste estudo optou-se por entrevistas semiestruturadas com questões abertas (Anexo 1). Isso permitiu dar alguma liberdade de resposta aos entrevistados, de forma a evitar a perda de qualquer informação adicional e relevante que os entrevistados pudessem trazer para a investigação. Antes de proceder à entrevista propriamente dita, procedeu-se sempre a uma breve introdução com os entrevistados, na qual se garantiu a confidencialidade das respostas dadas.

Foi realizada uma entrevista a duas pessoas na empresa, com funções de maior responsabilidade dentro da organização, onde a síntese de respostas é apresentada junto do guião (Anexo 1). A primeira tem a seu cargo a parte comercial e de negociação com os fornecedores, a estratégia da empresa bem como a tomada de decisões inerentes ao rumo da organização. A segunda pessoa entrevistada faz a ligação e o relacionamento com os clientes, tendo também a seu cargo toda a gestão dos recursos humanos. A entrevista foi efetuada em simultâneo visto alguns pontos tocarem em domínios sobrepostos, demorou cerca de 2 horas, e foi seguida de uma conversa mais informal sobre o percurso da organização nos últimos tempos com exemplos e testemunhos de vários colaboradores da empresa. A entrevista foi dividida em duas partes. No início, os objetivos consistiram em introduzir os entrevistados no tema e perceber o contexto existente, identificar as redes chave de acordo com o *Value System Continuum* e identificar parâmetros da organização para, posteriormente, serem alvo de observação. Foi assim possível identificar o que é feito e posto em prática desde os atores, recursos e atividades desenvolvidas de modo a identificar a estrutura das redes de relacionamentos da empresa. De seguida, procurou-se captar o principal objeto de estudo através da análise da rede de relacionamentos, segundo o Modelo de Andersen (2006). Depois de

esboçadas as redes de relacionamentos, foi percorrido todo o Modelo de Andersen com o fim de averiguar a aplicabilidade do mesmo.

## **Capítulo 4 Estudo Empírico**

Neste ponto apresenta-se o caso relativo à Empresa A, procedendo-se a uma descrição da sua situação e da forma como é feita a gestão da rede de relacionamentos. O objetivo desta descrição reside no esclarecimento da vertente operacional da Empresa A, pois, sem o conhecimento apropriado do seu funcionamento não seria possível proceder à análise e compreensão do caso que é proposto.

### ***4.1. Breve Caracterização do Negócio***

Atualmente, o setor das telecomunicações integra os serviços de voz, serviço telefónico fixo e móvel, de dados, acesso à Internet e de vídeo, distribuição de sinal de TV. Estes serviços são distribuídos através de várias redes de acesso, nomeadamente, redes móveis, rede fixa tradicional, redes de distribuição de TV por cabo, satélite e outros meios rádio elétricos. Na última década, este setor tem sofrido alterações evolutivas com o aparecimento constante de novos telemóveis, reduzindo o ciclo de vida dos produtos. Neste período, surgiram novas potencialidades e serviços inovadores, aos quais foram-se associando também novas necessidades por parte dos consumidores, num ambiente de convergência tecnológica. Esta mobilidade veio permitir o aparecimento de novas fontes de mais-valias para os operadores, levando a uma total reconfiguração do setor e da sua respetiva cadeia de valor.

A Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) regula e supervisiona o sector das comunicações eletrónicas e postais em Portugal. Promove a concorrência e defende os interesses dos cidadãos, garantindo a prestação de informações claras e a

transparência nas tarifas e nas condições de utilização dos serviços. Visa também o desenvolvimento dos mercados e das redes de comunicações<sup>1</sup>.

Este universo proporciona produtos aos consumidores de várias formas. Existem três grandes operadoras nacionais; a Vodafone, a TMN e a Optimus. Estes, através das suas lojas próprias, praticam uma venda e assistência direta ao consumidor. Neste contexto, surgem um conjunto de médias empresas que se apoiam nos operadores e que atuam no mercado da distribuição dos seus produtos, representando diversas marcas e acessórios. Estas empresas dão suporte a pontos de venda, que funcionam como revendedores pelo país.

É neste segmento de mercado que surge a Empresa A, que abordaremos no nosso estudo, a qual é um dos maiores *players* no mercado de distribuição de equipamentos. Com experiência de dez anos de mercado, esta empresa apresenta-se com elevada taxa de penetração no setor das telecomunicações, possuindo uma carteira de clientes que se estende por todo o país. A sua mais valia são as condições comerciais que pratica, bem como o acompanhamento cooperativo com os seus clientes e parceiros.

#### ***4.2. A Rede de Relacionamentos da Empresa A***

Dado que o negócio das Telecomunicações se caracteriza pelo domínio das operadoras e pelos ciclos de vida curtos dos aparelhos vendidos, a Empresa A assume-se como sub-agente na cadeia de abastecimento, oferecendo produtos de acordo com as normas das operadoras. Esta procura adequar as ofertas do momento às necessidades e capacidades dos seus clientes dando-lhes flexibilidade para que, de forma fidelizada, possam permanecer mais tempo com um papel ativo no mercado.

---

<sup>1</sup> ANACOM <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=1680>



campanhas que vigoram, dando pouca flexibilidade e amplitude de percentagem aos seus parceiros.

Por seu turno, a Empresa A atua de modo a ganhar notoriedade no mercado, visto que são os clientes que escolhem o seu distribuidor de equipamentos. Ao adquirir os equipamentos e acessórios à operadora, a Empresa A distribui esses mesmos produtos a um conjunto de clientes que oferecem estes produtos nas suas lojas que estão espalhadas estrategicamente pelo território nacional dando outra extensão à rede devido à sua visão do horizonte de rede. Deste modo e tendo em conta a sua noção de identidade de rede, é essencial que a Empresa A possua estrutura para dar melhores condições aos clientes assentes na cooperação e acompanhamento, pois as margens de lucro são definidas pelas operadoras, semelhantes em todas nas condições que oferecem. Um dos seus principais objetivos é serem proactivos com os seus clientes, desenvolvendo campanhas e *merchandising* em conjunto, fornecendo apoio técnico e apoio financeiro. Por outro lado, procuram também fazer uma gestão equilibrada dos produtos que distribuem, ou seja, se houver demasiado *stock* no cliente de um determinado produto em que o seu ciclo de vida já se encontre no estado de declínio, negociam com a operadora uma baixa de preço para a devolução dos equipamentos, o que permite que o cliente possa introduzir novos modelos no mercado.

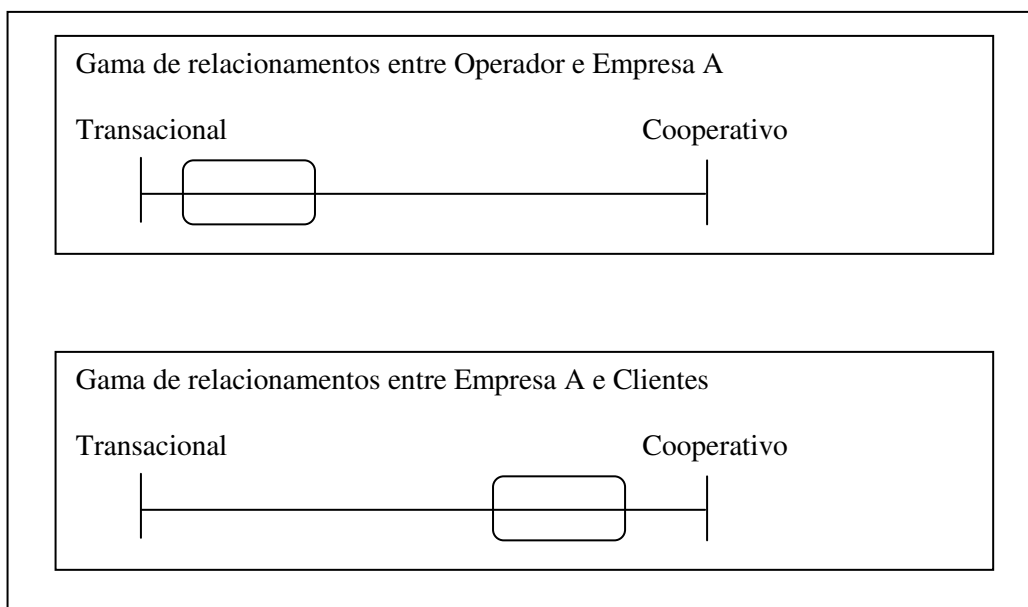
Já os clientes aplicam as indicações que vêm do operador e do distribuidor, onde a sua mais valia assenta no *feedback* e *inputs* do mercado que facultam, pois são estes que estão mais no terreno e têm mais sensibilidade para os produtos que estão a ter mais ou menos sucesso proporcionando outra noção de contexto de rede. Além disto e devido à identidade que assumem na rede, têm a possibilidade de sugerir ações que gostariam de realizar com o intuito de melhorarem as suas performances junto dos clientes



particulares. São estes clientes que vendem e dão suporte técnico do produto ao cliente individual final com o apoio do distribuidor.

Com estes elementos, a Empresa A relaciona-se com os seus principais fornecedores, as operadoras, de uma forma e, com os seus clientes, com uma abordagem diferentes. Embora não existam muitas alternativas no que diz respeito às operadoras, o foco está na compra de telemóveis e acessórios a preços competitivos onde a margem de negociação é reduzida sob o ponto de vista do cliente. O facto do ciclo de vida dos telemóveis ser curto, a perspectiva das transações são de curto prazo na medida em que quando acaba o *stock* de um determinado modelo, este já foi substituído por outro. Isto, direciona-nos para uma perspectiva transaccional embora não o seja na sua totalidade pois a Empresa A não pode mudar constantemente de operadora como aconteceria com outros produtos triviais devido a existirem apenas três alternativas. Já na relação entre a Empresa A e os seus clientes, a abordagem é cooperativa pois existem ações partilhadas no modo de operação, como por exemplo o apoio específico e personalizado que é dado aos clientes de forma participativa para que ambas as partes possam aumentar os seus desempenhos operacionais.

Conhecidos os atores e as atividades que praticam, é possível caracterizar e descrever as particularidades desta rede estratégica, seguindo o modelo de Andersen aos seus três níveis; Rede, Relacionamento e Organização.



**Figura 5: Natureza dos Relacionamentos da Empresa A**  
**Fonte: Conceção Própria**

Ao nível de rede (representado pelas rúbricas 1a, 2a e 3a do modelo), a Empresa A encontra-se numa posição intermédia da rede estratégica, o que lhe permite interagir com a operador e com os seus clientes. Esta é condicionada pelo operador devido às margens praticadas, o que não permite ter tanta flexibilidade com os seus clientes. Os clientes reportam os comportamentos que o mercado está a seguir à Empresa A e esta, por conseguinte, comunica e acrescenta informação à operadora. Quando acontece algo de positivo ou negativo na rede, propaga-se pelos seus atores. Por exemplo, as fraudes detetadas pelos operadores face aos clientes através da sua base de dados, permite à Empresa A, cessar ou alterar algum relacionamento existente ou estar alerta para eventuais novos relacionamentos.

No que diz respeito ao nível de relacionamento (representado pelas rúbricas 1b, 2b e 3b do modelo), apesar de serem os clientes que escolhem o seu distribuidor de produtos, a Empresa A faz prospeção através dos seus comerciais que andam no terreno

e identificam zonas geográficas menos exploradas de modo a aumentar a sua influência. Quando se procura iniciar um relacionamento, os aspetos que são tidos em conta têm a ver com a oferta de produtos, a flexibilidade na gestão de campanhas, o prazo de entrega e o serviço pós venda. A coordenação com os atores da rede é realizada através de normas e estratégias de acordo com o perfil de cada cliente, isto é, se está de certa forma isolado ou se tem alguma possibilidade de tirar partido da sua envolvente como um centro comercial ou uma escola. Primeiramente e em conjunto, estipulam-se objetivos que a Empresa A, resultado do seu conhecimento sobre o cliente, sabe que são alcançáveis, mas ambiciosos. A Empresa A apoia em campanhas, fornece suporte técnico e formação ao seu parceiro. Assiste-se a um acompanhamento personalizado através de um comercial que faz visitas às instalações e complementando com apoio telefónico. A Empresa A tem para os seus clientes uma plataforma *online* de comunicação disponível através do seu site para venda e apoio ao cliente, ficando a saber quais os momentos, a periodicidade e o volume de negócios que o cliente perfaz. Todavia, quando surge um problema, onde o mais comum é serem de natureza técnica, a resolução é feita em conjunto geralmente nas instalações do próprio cliente. O desenvolvimento contínuo da rede de relacionamentos é feito com base na partilha de valor, ou seja, todos ganham, pois os clientes aumentam as suas vendas, a Empresa A ganha notoriedade, força no mercado e enriquece-se com os *feedbacks* que recebe e o operador consegue aumentar a sua influência com mais pontos de distribuição dos seus produtos.

Quando surge algum conflito entre partes, há o risco de se terminar com o relacionamento. Há sempre uma reunião com uma conversa, explicando-se a situação, onde o mais comum se prende com o incumprimento das normas inicialmente

estabelecidas tais como falta de pagamento ou desvios nas campanhas. Outro risco ocorre com a troca de distribuidor por parte do cliente devido à insatisfação com algo no relacionamento mas, apesar disto, a Empresa A continua a procurá-lo e a visitá-lo de modo a tentar recuperar a relação. O caso mais drástico que pode ocorrer, implica a cessação da relação por obrigação do operador quer por fraude nos equipamentos, quer pela não comercialização dos produtos segundo as normas estipuladas.

Ao nível organizacional (representado pelas rúbricas 1c, 2c e 3c do modelo), a interação dos colaboradores com os atores da rede é feita telefonicamente por parte do *back-office*, funcionando como apoio ao cliente, ou seja, respondem a questões, falam de campanhas e acertam-se encomendas. Já os comerciais dão mais a ‘cara’, estando mais no terreno com os clientes, fazendo um acompanhamento mais personalizado. Os comerciais têm formação regular dada pela operadora, junto das suas instalações ou através da ferramenta *E-learning*, basicamente sobre tendências de mercado e novos produtos. Estas formações permitem, por outro lado, que os colaboradores façam *networking*, adquiram e partilhem, com outros colegas na Empresa, novas competências, contactos e as apliquem junto dos clientes.

De acordo como o *Value System Continuum* (Moller *et al.*, 2005) o nível de determinação dos atores é diferente, ou seja, a operadora limita-se a dar diretrizes a quem está a seguir na cadeia de valor, esperando que as coisas vão acontecendo, os clientes têm pouca iniciativa para se desenvolverem. A Empresa A procura contrariar estas posturas, empenhando-se em incentivar e mobilizar os demais atores da rede de modo a desenvolver a rede. Em termos de resultados alcançados pela rede, além de todas as partes ganharem a nível financeiro, em percentagens diferentes, são os clientes que mais ganham competências pelo acompanhamento, cooperação e suporte dado pela

Empresa A. O foco tem sido sobretudo o aumento da eficiência operacional. Na sua dimensão horizontal, assiste-se a parcerias de desenvolvimento através de apoio presencial por parte dos comerciais da Empresa A e através de uma plataforma *online* de comunicação.

Assim, é possível enquadrar esta rede de relacionamentos estratégica ou *net* como sugere Moller *et al.* (2005) no primeiro quadrante do *Value System Continuum*. A é percebida pelos informantes como relativamente bem definida, com um sistema de valor estabelecido onde cada ator sabe qual é o seu papel no sistema de atividades da rede focal. Como tal, o sistema de valor aparente ter uma elevada estabilidade, envolvendo relações que foram desenvolvidas ao longo do tempo. São exploradas as capacidades atuais dos membros da rede para que se possa explorar ganhos na sua eficiência.

#### ***4.3. Desenvolvimento da rede focal***

Como vimos anteriormente, a posição da Empresa A na sua rede de relacionamentos não lhe tem proporcionado grande margem de manobra face ao domínio da operadora. Além disto, o seu principal concorrente na área dos sub-agentes ganhou força com uma parceria realizada com um fornecedor asiático para a importação de telemóveis e comercialização no mercado nacional. Com base nestes fatores e com a sua experiência de mercado, a Empresa A abraçou, em 2011, um novo desafio no que diz respeito à forma de comercialização dos seus produtos. A Empresa decidiu iniciar esforços para procurar um fornecedor no mercado asiático com o objetivo de, a curto prazo, começar a importar e comercializar telemóveis em Portugal. A médio prazo pretendia iniciar as exportações desses equipamentos para os mercados brasileiro e sul-africano sob uma marca própria. Deste modo, a Empresa A esperar obter mais margem

e liberdade na sua rede de relacionamentos bem como atrair os seus clientes pela inovação, mas mantendo próxima do seu ramo de negócio.

Começou por obter, junto da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), que regula o setor, os requisitos legais para comercializar telemóveis importados. Compatibilidade dos aparelhos em toda a União Europeia, a proteção de dados pessoais, o acesso aos serviços de emergência, uma interface que facilite o uso de pessoas com deficiência e aparelhos que não sobrecarregassem a rede, foram os requisitos principais. Contudo, o ponto mais importante relacionava-se com o certificado, exigido pela União Europeia, gravado nos aparelhos. Este certificado assegurava que os fabricantes dos aparelhos tinham cumprido com processos de fabrico os procedimentos certificados segundo as normas da União Europeia.

As primeiras pesquisas e contactos efetuados com vista a iniciar novos relacionamentos permitiram constatar que grande parte dos aparelhos de vários fornecedores asiáticos apresentavam má qualidade tanto a nível de *design* como de *software* e interface pouco apelativo para o utilizador. Quanto ao cumprimento das normas de fabrico da União Europeia, esses fornecedores resolveriam o problema limitando-se a colar apenas um autocolante com o símbolo quando, na realidade, não seguiam as normas de conformidade solicitadas. Só ao fim de algum tempo de após vários contactos, começou a ser possível perceber quem eram os atores deste mercado, os fabricantes e as empresas de *trading*. O acesso direto a certos fabricantes revelou-se particularmente difícil, pois situavam-se muito a montante da rede com as empresas de *trading* a procurarem defender a sua posição de intermediárias. De facto, quase todos os fornecedores de equipamento que surgiam eram, na realidade, empresas de *trading* que funcionavam numa lógica de comércio eletrónico, sendo apenas possível adquirir os

equipamentos numa base transaccional, pondo de parte qualquer tipo de relacionamento mais próximo ou cooperativo.

Postas estas dificuldades, foi necessário estabelecer uma relação com um parceiro para conhecer melhor o mercado asiático. Com a cooperação da Câmara de Comércio e Indústria Luso Chinesa foi possível aceder a informação relativa ao mercado chinês, nomeadamente no setor das telecomunicações. Uma das recomendações iniciais dizia precisamente respeito ao papel das *tradings*, e à elevada possibilidade de ocorrer problemas de qualidade dos equipamentos e até desvios de quantidades que se costumavam observar aquando da receção da mercadoria.

O auxílio desta entidade permitiu também obter algum conhecimento sobre posturas e formas de estar naquele particular contexto, nomeadamente, a pontualidade ou demonstrar boa vontade e dar provas de que se está disposto a facultar toda a informação possível para se negociar com a máxima abertura e maleabilidade, a importância extrema da senioridade, da rede de contactos e do estatuto que cada um tem na organização, etc.

Curiosamente, o processo de a descoberta de um fornecedor adequado foi acelerado de forma inesperada quando se estudava soluções para a logística do transporte da mercadoria dos portos da China até ao porto de Lisboa. Foram efetuadas reuniões com três transitários e, durante uma reunião com um dos transitários, este referiu que tinha experiência com este tipo de equipamentos pois já tinha como cliente uma empresa do setor. A análise da documentação permitiu não só constatar que esta empresa era o concorrente mais direto da Empresa A e saber qual o seu fornecedor chinês. Este, além de possuir o certificado europeu, e após contacto, forneceu

informações importantes, como a quantidade mínima de encomenda, o tempo de transporte para Portugal, as tendências e as novidades de produtos.

Depois de conhecer modo como a concorrência atuava nesta área, continuou-se a contactar fornecedores para estabelecer futuras parcerias. Os contactos prolongaram-se, houve envio de amostras por parte de alguns fabricantes chineses, mas as principais desvantagens tinham a ver com a qualidade dos equipamentos, com as quantidades mínimas a encomendar, impossíveis de escolar num mercado tão pequeno como o português, e a impossibilidade de garantir a exclusividade do fornecimento.

A ideia de comercializar sob uma nova marca própria foi deixada de parte, quando o contacto com um novo fornecedor, que vamos denominar Fornecedor B, se mostrou pela diferença de todos os outros fabricantes encontrados. Este fornecedor apresentava um *design* nos produtos diferente da corrente asiática, inspirando mais confiança. Mostraram uma grande prontidão na disponibilização de informação técnica e legal dos seus produtos. Além disso, estes cumpriam todos os requisitos estipulados pela União Europeia. Forneceram dados sobre testes de produto, em particular aspetos associados à sua segurança: baixas temperaturas, resistência a produtos tóxicos, à estática, à compressão, à queda e a vida útil do equipamento.

Alguns meses depois destes primeiros contactos, dois elementos da Empresa A deslocaram-se à cidade de Shentzen, nomeadamente a um polo tecnológico onde havia milhares de fabricantes e *tradings*. As empresas de *trading* continuaram a não inspirar confiança, pois os seus modos de negociação eram diferentes do que havia sido estudado e a qualidade dos produtos não era a pretendida. Depois da visita a alguns fabricantes, decidiram concentrar a sua atenção no Fornecedor B. Esta empresa iniciou a



sua atividade em 2001 no fabrico de *walkie-talkies*. Em 2004, entraram no mercado dos telemóveis através do seu departamento de Investigação e Desenvolvimento e com as relações de cooperação construídas com fabricantes de tecnologias de *chips*. Depois deste investimento, conseguiram os certificados e licenças para fabricarem telemóveis com tecnologias *Global System for Mobile Communications* (GSM) e *Code Division Multiple Access* (CDMA), presentes em todos os telemóveis. Tornou-se uma marca global e consistente, estando presente em todos os continentes, comercializando os seus produtos através de um intermediário local. A empresa já tinha experiência na exportação de equipamentos para a Europa, nomeadamente Espanha, Reino Unido, Itália e Alemanha.

A decisão de estabelecer uma parceria com este fornecedor tornou-se uma certeza devido sobretudo à sua qualidade e experiência que já tinha com empresas na Europa. Após negociar uma quantidade adequada ao mercado português e de garantir a exclusividade de três anos no nosso mercado, foram enviadas amostras, as quais serviram para testar o produto. O *software* era muito melhor em termos de velocidade, grafismo e interatividade com o utilizador do que o das amostras recebidas de outras empresas. Os testes foram feitos por vários tipos de utilizadores. Os comerciais usavam no seu dia-a-dia para falar com clientes testando mais a parte de comunicação. Foram dados a experimentar a adolescentes e crianças de modo a que eles explorassem o *software* e o levassem ao limite, ou seja, a bateria, os jogos, as aplicações, pois são o tipo de utilizador que mais usufrui das potencialidades dos telemóveis. Depois do sucesso dos testes, foi dado *feedback* ao Fornecedor B para que este adaptasse algumas funcionalidades ao tipo de utilização e necessidades do mercado português, retirando funcionalidades que são pouco usadas a acrescentasse outras de mais uso.

Além disto, foi possível introduzir a possibilidade do uso de dois a quatro cartões no mesmo telefone, com a denominação de *DualSIM* e *QuadSIM*. Como no mercado português existem três operadoras, muitos utilizadores possuem um telefone para cada rede e, esta forma de comercialização afirmava-se como mais uma vantagem desta parceria.

Com estes novos produtos, a Empresa A necessitou de apoio junto do Fornecedor B de modo a poder prestar todo o serviço técnico no serviço pós venda. Foi dada toda a formação e informação sobre os produtos bem como uma lista de configurações ajustadas a cada telefone e operadora. A Empresa A ficou, desta forma, dotada para testar os equipamentos que aparentem ter uma anomalia de modo a conseguir uma solução nos possíveis casos futuros de reclamações dos clientes.

Depois da componente técnica, o Fornecedor B, por ser uma marca já com alguma notoriedade, forneceu toda a comunicação para que a Empresa A pudesse implementar a marca em Portugal. À responsabilidade da Empresa A ficou a estratégia de *branding*, a distribuição e promoção pelo país.

Inicialmente, a distribuição foi feita através dos seus clientes que faziam parte da rede de relacionamentos, mas para tal, foi necessário que a Empresa A lhes fornecesse informações sobre estes novos produtos e competências técnicas de modo a venderem com mais confiança e garantindo a sua assistência técnica. Além destes, a Empresa A procurou novos parceiros para aumentar a sua rede e notoriedade com mais postos de venda. A sua prospeção incidiu sobre o comércio de retalho onde conseguiu entrar pelo *design* atraente dos seus telemóveis. Cedo percebeu que teria mais notoriedade, mas ao mesmo tempo, menos flexibilidade de parcerias, visto que este tipo de empresas não

pretendia trabalhar em conjunto, mas sim negociar margens de lucro numa base transacional. Acrescido a este facto, os clientes mais antigos da empresa notaram que não estava a haver equidade, porque os preços que eles praticavam eram superiores aos praticados nas empresas de retalho o que provocou alguma tensão na rede de relacionamentos. O resultado desta situação foi a Empresa A ter cessado estes relacionamentos em prol dos clientes com quem desenvolveu uma relação ao longo do tempo e que foram estes que ajudaram a empresa a crescer.

Através da parceria com o fornecedor asiático, tornou-se possível para a Empresa A ganhar mais liberdade no seu posicionamento na rede de relacionamentos e assim dar mais vantagens aos seus clientes. Numa aposta de inovação e atenta às tendências de mercado, esta relação veio responder às necessidades da empresa, incluindo a disponibilização de equipamentos com *design* atrativo o que torna os telemóveis distintos. Os telefones estão a ser distribuídos em mais de 300 lojas em todo o país, sendo vendidos, no primeiro ano, cerca de 3000 equipamentos. A taxa de avarias é considerada reduzidíssima. Em caso de necessidade, a assistência técnica de avarias e garantia contra defeitos de fabrico são garantidas pela Empresa A que, entretanto, desenvolveu as competências para o fazer com o apoio do Fornecedor.

## **Capítulo 5. Conclusões**

### ***5.1. Análise Conclusiva***

Neste capítulo, apresentam-se um conjunto de considerações finais relativas ao trabalho desenvolvido, tendo em conta o estudo efetuado sobre a posição da Empresa A na sua rede de relacionamentos e as perspetivas e possibilidades que esse posicionamento lhe proporcionou.

Embora existam poucas alternativas no que diz respeito aos fornecedores, ou seja, as três operadoras, o relacionamento entre estas e a Empresa A é transacional na medida em que assistimos apenas a uma troca comercial de telemóveis. Além disto, existe pouca colaboração devido ao domínio e às restrições por parte das operadoras que, por terem um número elevado de clientes, cada cliente representa apenas mais um contacto. Por outro lado, a Empresa A, assumindo uma posição dominante perante os seus clientes, procura tirar o máximo partido das capacidades e competências destes para que, através de um relacionamento cooperativo, seja possível maximizar os rendimentos para ambas as partes, principalmente em *feedbacks* e *inputs* que são dados do mercado.

No que diz respeito ao horizonte e contexto de rede, os atores diferem na sua visão que têm da rede de relacionamentos. Se por um lado a operadora considera relevante para a sua atividade apenas fornecer os equipamentos à Empresa A, por outro, esta considera que a rede pode ser vista numa perspetiva mais ampla e daí, o seu enfoque em equilibrar as contrapartidas através da potenciação das suas competências e das aptidões dos seus clientes.

Ao nível da rede, os papéis dos atores e as atividades estão bem definidos. Já ao nível do relacionamento, se por um lado são as operadoras que escolhem os seus distribuidores, por outro, são os clientes que escolhem o seu distribuidor. Deste modo, a Empresa A estabelece relações com novos clientes tendo por base a cooperação e o acompanhamento que pode ser prestado, tendo em vista os benefícios que podem vir a sobressair para as partes, visto que as margens de lucro são estáticas e do domínio das operadoras. O nível organizacional é menos explorado, uma vez que as interações entre os colaboradores da Empresa A e os clientes é feita telefonicamente e através da visita

dos comerciais. Os colaboradores desenvolvem o seu *networking* e as suas competências apenas em formações nas operadoras ou através de conhecimento empírico que vão ganhando pela sua experiência de trabalho. Embora haja pouca cooperação entre as operadoras e a Empresa A, as formações disponibilizadas podem ser vistas como uma forma das operadoras darem a conhecer o modo como pretendem que os seus clientes atuem, centradas em si próprias.

A Empresa A operou, durante cerca de dez anos, numa *net* com elevado grau de determinação (Moller *et al.*, 2005). Na sua procura de alternativas que permitissem alterar a sua posição, o esforço dedicado a descobrir quais os fornecedores asiáticos adequados para lançar um novo negócio, mostra como a entrada em novos negócios pode levantar problemas novos associados à inserção em novas redes e consequente criação, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos. Em particular, estes esforços de entrada numa nova rede colocaram aos gestores da empresa problemas de capacidade e a necessidade de lidarem com a falta de transparência da ‘nova’ rede.

A rede de relacionamentos base da Empresa A apresentava-se estável antes do contacto com o fornecedor asiático e com o sistema de valor bem estabelecido, ou seja, por um lado a operadora geria as margens sobre a Empresa A e limitava a atuação desta. Por outro, os clientes suportavam as suas atividades com a cooperação da Empresa A. Devido à pouca margem de progressão do ponto de vista do posicionamento na rede de relacionamentos da Empresa A, a visão de rede dos seus gestores fez com que, através de um novo relacionamento se garantisse uma nova e mais vantajosa posição, desenvolvendo a sua rede de relacionamentos. A falta de transparência da ‘nova’ rede, ou seja, em termos de competências e interligação entre empresas na china, tornava o processo de posicionamento bastante difícil.

A ligação ao fornecedor asiático permitiu o acesso a outras competências, recursos e atividades, levando a empresa a desenvolver competências para poder acompanhar o seu desenvolvimento. Recorrendo à noção de sistema de valor de Moller *et al.* (2006), pudemos constatar a expansão e extensão da posição no quadrante estável para o quadrante emergente, envolvendo novos processos de colaboração e, não menos importante, aprender a lidar com uma nova cultura. Com a visão de Moller *et al.* (2006) foi possível compreender a natureza do valor para esta rede. O uso do modelo de Andersen facilitou a monitorização dos vários níveis do relacionamento e nas atividades, recursos e competências que envolviam a Empresa A. Com este modelo, sistematizaram-se algumas dificuldades que a Empresa A enfrentou na gestão da sua rede de relacionamentos.

### ***5.2. Limitações e Sugestões de pesquisa futura***

Tratando-se de um estudo que incide sobre a gestão de relacionamentos entre empresas numa rede estratégica, uma das limitações a considerar foi a abrangência de análise a outros atores, nomeadamente os clientes da Empresa A e as operadoras. Estas últimas alegaram que só poderiam fornecer informação corporativa de carácter geral.

Outra limitação encontrada, relacionada com o nível organizacional do modelo, prendeu-se com a falta de atenção dada aos colaboradores da Empresa A no que se refere às condições de *networking* e de desenvolvimento pessoal. Embora tenham sido registadas algumas práticas neste sentido, estas não foram suficientes para aprofundar este quadrante do modelo.

Assim, seria interessante intervir junto dos principais atores da rede de relacionamentos não só para complementar os fatores estudados, mas também para confrontar possíveis ideias contraditórias. Se por um lado, para a Empresa A existe

algum limite de atuação por parte da operadora, por outro, esta pode não considerar estes factos. Assim, inquirindo alguns clientes da Empresa A, estes podem não se sentir tão apoiados.

O facto da Empresa A intervir na parte técnica, nomeadamente na conceção e nos testes de produto, poderá permitir o estudo das necessidades dos clientes para que a Empresa A possa sugerir soluções adaptadas e assim reforçar a cooperação. A análise do comportamento dos mercados aliado à gestão de relacionamentos entre empresas poderá ser interessante para estas melhorarem o seu circuito de produção e de prestação de serviços. Seria importante dar a conhecer as vantagens da gestão de relacionamentos entre empresas e o contributo que as tecnologias (e.g. CRM) poderiam prestar no apoio a essas relações.

## **Bibliografia**

Anderson, J., Narus, J. (1998), Business Marketing: Understand what customers value, Harvard Business Review, 76 (6) pp. 53-67.

Anderson, J. C., Narus, J. A. (2004), Business Market Management - Understanding, Creating and Delivering Value, 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Andersen, P. (2006), Relationship Management - Towards an integrative framework, Published at 22<sup>nd</sup> IMP Conference, Milan, Italy.

Axelsson, B., Wynstra, F., 2002, Buying Business Service, John Wiley & Sons.

Campbell, A. (2003), Achieving customer knowledge competence - Managing customer relationship management programs strategically, Industrial Marketing Management, 32, pp. 375-383.

Catulli, M. (2004), Relationship management versus brand management in SME Business-to-Business marketing, Published at International Marketing and Management Purchasing Group Conference, London, United Kingdom.

Dubois, A., Gadde, L. (2002), Systematic combining: An abductive approach to case research, Journal of Business Research, 55, No.7, pp. 553 – 560.

Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H. e Snehota, I. (2003), Managing Business Relationships, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Chichester.

Hakansson, H., Snehota, I. (1995), Developing relationships in business networks, Routledge, London.



Jackson, B. (1985), “Build customer relationships that last”, Harvard Business Review, November-December, 63, pp. 120-128.

Jornal Oficial das Comunidades Europeias nº L220/23 de 22 de Julho de 1993, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1993:220:0023:0039:PT:PDF> (18/03/2013).

Juttner, U., Schlange, L. (1996), A network approach to strategy, International Journal of Research in Marketing, 13 (5), pp. 479 – 494.

Moller, K. E., Rajala, A., Svahn, S. (2005), Strategic Business Nets – Their Type and Management, Journal of Business Research, 58, pp. 1274 – 1284.

Moller, K., Jarvensivu, T. (2009), Metatheory of network management - A contingency perspective, Industrial Marketing Management, 38 (6), pp. 654-661.

Ojasalo, J. (2004), Key network management, Industrial Marketing Management, 33 (3), pp. 195 – 205.

Saunders, T. (2009), Research Methods for Business Students, 5th edition, Prentice Hall

Terho, H., Halinen, A. (2006), The challenge of business context for customer relationship management, Published at 22th IMP Conference, Milan, Italy.

Uusitalo, O., Uuskoski, M. (2008), Improving supplier and customer relationship management through organizational learning, Published at 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A. (2009), Customer experience - Determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 31 – 41.

Webster, F. (2000), Understanding the relationships among brands, consumers and resellers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28; 17, pp. 16-23

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications.

ANACOM, Autoridade Nacional de Comunicações, disponível em <http://www.anacom.pt/> (12/04/2013).

## **Anexos**

### ***Anexo 1: Guião da Entrevista à Empresa A***

#### **1ª Parte**

##### **Objetivos**

Introduzir o entrevistado no tema e perceber o contexto existente

Identificar a rede chave de acordo com o *Value System Continuum*

Identificar parâmetros da organização para serem alvo de observação na 2ª parte da entrevista

##### **Perfil dos entrevistados**

Serão duas as pessoas a serem entrevistadas na empresa, ambas são as responsáveis máximas dentro da organização. A entrevista será efetuada em simultâneo visto alguns pontos tocarem no domínio de uma e outros no domínio da outra pessoa.

A primeira tem a seu cargo a parte comercial e de negociação com os Fornecedores, a estratégia da empresa bem como a tomada de decisões inerentes ao rumo da organização.

A segunda pessoa a entrevistar faz a ligação e o relacionamento com os clientes, tendo também a seu cargo toda a gestão dos recursos humanos.

##### **Questões**

Que atividades é que a empresa dispõe para os seus clientes? *Relevância; Transação de bens; Distribuição de produtos de telecomunicações: Telefones,*

*Acessórios, Internet; Que atividades é que clientes dispõem e que relevância tem para a empresa? Quais são atores com que a empresa se relaciona; Duração do relacionamento; Nível de determinação; O que faz cada ator nas várias partes da rede; Que tipo de influência tem cada ator; Que papéis podem desempenhar; Em que atores se deve concentrar; Que resultados são geralmente alcançados (Financeiros, Eficiência operacional, Inovação)?*

Que plataformas de comunicação são patentes entre empresa e clientes?

Qual a estrutura da rede atual?

*Vertical:* Canais de distribuição de fornecedores e de clientes; Aumento da eficiência operacional do sistema de valor; Metas de desenvolvimento; Melhorias incrementais dos produtos e processos

*Horizontal:* Alianças competitivas ou de recursos; Construção de plataformas online; Melhoria de comunicação e partilha

**Resposta:** Os clientes são segmentados obedecendo a um princípio geográfico, sendo fragmentados em clientes urbanos, situados na cidade da Grande Lisboa e em clientes regionais situados fora desta. Os principais clientes por apresentarem um maior volume de negócios e por estarem mais abertos à cooperação são os clientes urbanos. Os atores mobilizam-se como uma rede de distribuição de aparelhos de telecomunicações onde o seu papel pode ser de fornecedor, sub-agente ou o de revendedor que vende o produto ao cliente particular. A Empresa A atua como distribuidor aos seus clientes empresariais, fornecendo telemóveis, serviços de internet, acessórios e venda de telemóveis próprios. Os clientes funcionam como interlocutores entre os clientes particulares e o distribuídos através de *inputs* do mercado como por

exemplo que produtos é que têm mais aceitação no mercado e quais as tendências que o mercado comporta. Estes clientes são relevantes para a Empresa A pois a sua atividade de comercialização de equipamentos ao consumidor final faz com que a Empresa A possa distribuir os telemóveis que compra à operadora, sem ter de recorrer a lojas próprias que lhe iam absorver inúmeros recursos financeiros, logísticos e humanos. O papel e influência da Empresa A passa por ser proactiva com os seus clientes dando apoio comercial, técnico e financeiro, desenvolve *merchandising* e campanhas em conjunto. Além disto, a gestão conjunta de produtos é tida em conta regularmente, ou seja, quando há demasiado *stock* de um determinado telemóvel cujo ciclo de vida já esteja no fim da sua maturidade ou até em declínio, há uma negociação com a operadora para uma baixa de preço para a devolução dos equipamentos, o que abre espaço para a introdução de novos modelos. Desta forma, a Empresa A debruça-se sobre os atores que cumprem com as indicações sugeridas por esta, têm em atenção também aos atores que não são tão sensíveis às questões atrás referidas, com o objetivo destes perceberem a importância desta cooperação.

A Empresa A não atua sob a posse de lojas próprias pois faria concorrência direta aos seus clientes o que poderia prejudicar a relação com eles. Além da necessária canalização financeira, a Empresa A não pode, por imposição contratual ter a imagem dos três operadores. Assim, prefere concentrar-se no core da empresa e no que fazem bem há vários anos.

Quanto ao fornecedor asiático, o objetivo foi constituir uma aliança competitiva de modo a comercializar telemóveis funcionais, inovadores e com qualidade a preços acessíveis. Esta parceria permitiu atrair mais clientes para trabalhar com a Empresa A. O objetivo é distribuir e dar suporte técnico em toda a Península Ibérica.

## **2ª Parte**

### **Objetivos**

Captar o principal objeto do estudo

Estudar a rede de relacionamentos segundo o Modelo de Andersen (2006)

#### **1) Iniciar e estabelecer novos relacionamentos**

##### **1'a- Posicionamento de rede em relação a outros atores**

*Esboçar rede*; Qual a posição da empresa na rede?; Quais as possibilidades que essa posição permite para a criação de valor?; Que limitações podem essa mesma posição apresentar?

##### **1'b- Iniciação de relações**

Como é feita a seleção de Fornecedores? Como são iniciadas essas relações?

Como é feita a seleção de Clientes? Como são iniciadas essas relações?

Existe algum mecanismo padrão para iniciar novos relacionamentos?

*Exemplos: Oferta, Custos do produto, qualidade e entrega, pós venda*

##### **1'c- Limites da rede pessoal**

*Criar condições de networking*; Os colaboradores criam ligações com atores da rede? Como é que eles são ou podem ser apoiados para esse efeito? Os colaboradores “adquirem” experiência no mercado? Os colaboradores são motivados ao *networking* pessoal? Os colaboradores trazem para a Organização conhecimentos que adquirem no exterior?

**Resposta:** De montante para jusante, temos a operadora que fornece os equipamentos, definindo as regras de comercialização e as margens perante a Empresa A. Por seu turno, a Empresa A, distribui os telemóveis e acessórios na sua rede de distribuição junto dos seus clientes, apoiando-os na sua atividade. Estes vendem nos seus locais, estes mesmos equipamentos junto dos clientes particulares. A posição intermédia na rede embora seja condicionada pela operadora permite estabelecer relacionamentos com os seus clientes de modo a tirar o máximo partido das potencialidades destes e assim aumentar o volume de negócios e a notoriedade da Empresa.

Assistimos maioritariamente à seleção pelos clientes do distribuidor com quem pretendem trabalhar. É dada autonomia aos comerciais da Empresa A para fazerem uma prospeção de mercado, principalmente em zonas geográficas pouco preenchidas. A Empresa A procura atrair os seus clientes pela inovação, cooperação e acompanhamento que pode facultar. No caso do fornecedor asiático foram estabelecidos contactos telefonicamente numa fase inicial. Cedo se passou à fase de cedência de amostras para testes, de disponibilização de informação técnica e legal sobre os equipamentos, o tipo de apoio que poderia ser prestado bem como a negociação de quantidades mínimas de encomenda.

Em termos de rede pessoal consideram-se dois tipos de colaboradores. O *backoffice* fala bastante com os clientes apesar de não ser pessoalmente. Os comerciais vão ao encontro dos clientes dando apoio e procurando dar resposta a problemas que muitas vezes surgem. As formações frequentadas pelos colaboradores são maioritariamente dadas pela operadora mas apenas aos comerciais da empresa.

A parceria com o fornecedor asiático permitiu ganhar flexibilidade na rede, nomeadamente através da liberdade dada aos clientes para poderem negociar as margens de lucro sem ter o domínio da operadora.

**2) Ativar e coordenar recursos e atividades: Interligar a rede e as posições dos atores**

**2'a- Alocar atividades e recursos. Definir as atividades que são feitas internamente e as que são efetuadas por terceiros, criando um relacionamento.**

Como é que os interesses das várias partes são equilibrados? (empresa, clientes, colaboradores)

Por que razão, as atividades externas não são feitas internamente? (*Ex:Lojas próprias*) *Interdependências de atividades*

Que fatores são tidos em conta no que diz respeito a relacionamento de longo prazo? E que resultados se obtiveram (Confiança, Legislação e regras, Componente técnica)?

**2'b – Coordenação com atores**

*Qual a política / programa da empresa para o desenvolvimento de relacionamentos com Fornecedores?*

*Qual a política / programa da empresa para o desenvolvimento de relacionamentos com Clientes?*

**Que rotinas e normas estão implementadas nessas relações?**

**Quando surge um problema, a resolução é feita em conjunto?**



## **2'c- Coordenação com colaboradores (*Ligar com o ponto 1'c*)**

Como são mantidas e exploradas as relações pessoais desenvolvidas pelos colaboradores?

Que ações são feitas para atrair competências externas (*Intercâmbio de conhecimento, Desenvolvimento de capital social*)?

**Resposta:** Os interesses são equilibrados pois existe um compromisso entre a Empresa A e os seus clientes, notando-se um foco no ganho de todos se todos trabalharem em conjunto. Os fatores tidos em conta nos relacionamentos de longo prazo abrangem a cooperação, acompanhamento, resultados financeiros, apoio técnico e cumprimento de prazos de entrega e de pagamentos.

As políticas adotadas nos seus relacionamentos obedecem a um conjunto de passos: Definição de objetivos; Definição de estratégias de acordo com o perfil e localização do cliente; Apoio em campanhas; Apoio técnico; Acompanhamento personalizado; Formação; Plataforma *online* de comunicação para venda e apoio técnico; Apoio telefónico do *backoffice*; Apoio presencial através do comercial; Balanço do que foi alcançado.

No caso do fornecedor asiático há um conjunto de especificações que a Empresa A tem de reportar sobre o percurso desta parceria e da aceitação que os equipamentos estão a ter do mercado.

**3) Além de criar e estabilizar relacionamentos, a capacidade de mudar ou até mesmo encerrar relacionamentos é o terceiro elemento chave do modelo.**

**Alterar a configuração da rede: Adaptação das tarefas e responsabilidades**

### **3'a- Alinhar posições da rede de relacionamentos**

Além de criar e estabilizar relacionamentos, a capacidade de mudar ou até mesmo encerrar relacionamentos é o terceiro elemento chave do modelo.

Dos parceiros atuais ou potenciais, quais vão mais ao encontro do foco estratégico da empresa?

Como e quando avaliam a configuração atual de atividades na rede?

Das atividades que fazem parte da rede, quais são as consideradas críticas e quais as que podem ser terceirizadas?

*Avaliação de potenciais relações: Positiva, Negativa, Flexível*

### **3'b- Desenvolvimento contínuo de incentivos para a manutenção e desenvolvimento da rede de relacionamentos.**

Existe partilha de valor entre os atores? Os benefícios do relacionamento estão distribuídos equitativamente? O que é considerado quando há a possibilidade de se terminar um relacionamento?

### **3'c- Alterar a base de competências dos colaboradores de acordo com as exigências de alinhamento com a rede que possam surgir.**

Como revitalizar ou terminar com relacionamentos que já não acrescentam valor para a empresa? Como é ponderado, para cada colaborador, a necessidade de desenvolver, desaprender, reorganizar competência? São tidos em conta aspetos como competências de trabalho em equipa e capacidade de comunicação?

**Resposta:** A atividade crítica da rede é a distribuição de telemóveis e acessórios. A avaliação da configuração da rede é feita anualmente através da apreciação do desempenho dos atores. É feito um inquérito de satisfação aos clientes e uma avaliação financeira de cada um, traçando estratégias para os desempenhos menos proveitosos.

A partilha de valor é vista por todos os atores como um benefício para todos. Os clientes vendem aos consumidores finais, a Empresa A ganha notoriedade e força no mercado, transmitindo feedbacks à operadora do comportamento que o mercado está a seguir e esta aumenta a sua rede de distribuição e influência.

Como nem todos os relacionamentos correm como o esperado, quando há a possibilidade de cessar um relacionamento existe uma reunião e uma conversa em que as partes podem expor o sucedido. Os motivos que mais se têm verificado prendem-se com a falta de pagamento, com o não cumprimento com o acompanhamento prestado pela Empresa A, com a simples troca de distribuidor por parte do cliente, por obrigação do operador ao ser detetada uma fraude ou a não comercialização com as normas do operador.

Com os constantes pontos de situação, surgiu a necessidade de ganhar flexibilidade na rede e daí a perspetiva de relacionamento com um fornecedor asiático para oferecer melhores soluções aos seus clientes.